

事業承継

知りたかった

第4回

ホントウの

はなし



先代の借金を全て背負いながら成長し続けた 大手サイン製作会社の実例

事業継承とそこに至るまでの苦労話

業界内のさまざまな事業承継にまつわるエピソードを紹介する本連載。今回は1969年に創業した香川県のサイン製作会社・高松ホットスタンプの杉山国人社長に焦点を当てる。一台の箔押し機からスタートし、会社を成長させてきた先代と、

紆余曲折を経ながら、たった10年で自己資本比率をマイナス19%から50%以上に、時価総額1億5500万円まで発展させた国人氏。事業承継に至るまでの同氏の軌跡と、代表になってから直面した経営面での苦労について紹介していく。

着実に実績を積み上げるも 比例して降り積もる先代への不満

地域に根付いた独自のマーケットと、研修生を含む61名の社員全員が徹底している7分野35項目の行動指針を武器に、毎年成長を続ける高松ホットスタンプ。同社の事業承継を語るためには、30年以上前、現在59歳を迎える現社長の杉山国人社長が、社会人になったばかりの頃までさかのぼらなければならぬ。当時、大阪の大手サイン会社に勤めていた国人氏。順調だった人生は、実父である先代からかかってきた1本の電話によって、水を差された。「営業が退職し、いなくなるので帰ってきて欲しい」。入社から、わずか数カ月後の出来事だった。

以前から設備投資による多額の借金を抱え、国人氏の母、つまりは妻に苦労をかけていた先代。国人氏は、かねてより良い感情を持ってはいなかったが、母親からの必死の頼みとあれば、

断れない。やむなく大手企業を退社し、本意ではないまま、同社に入社した。営業として地元の同業者を中心に依頼を求めて走るものの、感触は芳しくなく、下請仕事すらない。ほどなくして、役員報酬の遅延が発生した。

それもひとつの引き金となり、先代のやり方に限界を感じ始めた国人氏。既存顧客に頼らず、独自路線でクライアントを開拓していき、何とかやりくりする日々が続いた。

もともと先代は、自社一貫生産体制を信条としているのもあり、内製化には積極的だった。新しい技術を取り入れるのも大好きで、機械導入や工場内のレイアウト変更、増改築は日常茶飯事。それも同社が慢性的な資金不足に悩まされていた要因のひとつだ。

そんな日々は長く続くはずもなく、ついに金融機関からストップが入る。ニューマネーが調達できなければ、自己資金で何とかするしかない。しかし、先代にそんな余裕はあるはずもない。

それでも、と頼み込む母の姿を見て、国人氏の心が波立った。仕方なく、質素儉約して貯めた250万円を出金。金属加工を内製化するため、あくまで会社に貸し出すという名目だったが、結果を先に話せば、残念ながらそのお金は手元に返って来なかった。

それでも、これを元手に、内製化に必要な最低限の設備を整えた同社。従業員も採用し、さあ、内製化スタートとなったが、この従業員が忙しくなると慢性的に蒸発を繰り返す人物だったのである。当然毎日のように鳴り止まないクレーム対応。1社1社、どのように対応したのかさえ、うろ覚えになるくらいの激務が、しばらく続いた。先代に改善を求めたが、返ってきた答えは残酷だった。「製品も対応も悪いのは全てお前だ。直すのもお前の仕事」。先代への不満や仕事へのストレスは募るばかりで、自宅に帰ってもイライラが止まらない。社員からはノイローゼになったのかと噂されるように。



借金体制を改善させなければ 火の車の資金繰りから抜け出せない

数年後、やっと良い職人に巡り会え、苦勞して作り上げた自社一貫生産体制も少しずつ実を結び始めたという。クライアントから評判を呼び、過剰受注をもたらすほどになったがすべて対応した。社員一丸となって、生産体制を少しずつ改善させながら、必死に努力した日々は必ず報われるのだと、身に染みताという。

数多の退社危機を乗り越え 赤字を救うべく社長に就任

とはいえ、その分忙しくなるのは自明の理だ。日中は岡山で打ち合わせ、夜間は高松に戻って制作、フェリーで仮眠、そしてまた岡山へ。こんな日々の繰り返しだった。会社の借金を返したい。苦勞している母を早く楽にさせたい。この一心だったそう。しかし、いくら業績を積み上げても、先代の額は緩まなかった。営業会議ごとに「これだけの数字を出し続けないと、会社はやっていけない」と渋い顔で嘆くばかり。先代の経営のやり方に、さらに強い疑念を抱くようになった。

そもそも資金繰りに苦勞している最大の要因は、勝手に設備と人員増加などを行う先代の独断だ。2人が激しくぶつかる日は増えていった。

社長交代の話が取り沙汰されるようになったのも、この頃からだった。国人氏が42歳の厄年を過ぎれば、後を継がせると先代から示唆されたのだという。これを機に、経営そのものを変えようと決意し、経営理念、行動指針、ソフト面の改革など、今までになかったものを取り入れ始めた。けれど、それも先代とそりが合わず、より口論は絶えなくなった。その影響をもろに受けたのが、当時の社員たちだ。どちらの指示に従えば良いかわからなくなってしまい、組織としては最悪の状態だったという。

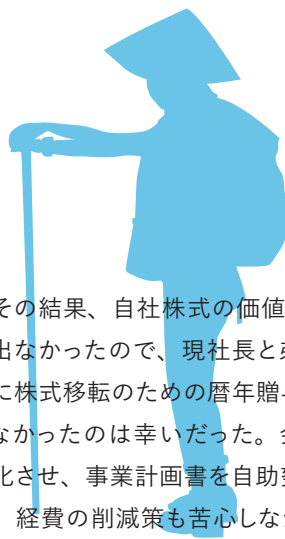
そんな最中の2004年、現本社・工場を構える、高松東ファクトリーパークへの移転話が舞い込んできた。先代が、またも独断専行で契約までこぎつけようとしていたのだ。確かに、同社はこれまで賃貸によって工場の多くをまかなっており、いずれは全てを自社所有にして生産体制を集約化させたいと考えていたそう。しかし、国人氏の意見は、「移転は今ではない」だった。借金体制を改善させなければ、火の車から抜け出せない。だが、そんな国人氏の意見は聞き入れられず話は進み、コンサルティング担当者を通じた問答に。「専務（国人氏）も保証人になり、判をいただかないと話が進みません」。あまりに話が通じず、開いた口がふさがらなかった。

先代は自分の意見に聞く耳を持たず、話し合いにもならない。これ以上この会社においても、意味がないのではないかと。今度こそ、愛想が尽きた。口論の末、売り言葉に買い言葉で、辞表を叩きつけたのだ。とはいえ、実はこれが、人生3回目の提出。会社に本当に未練はないのかといったら嘘になる。それでも、この時ばかりは、「これで最後だ」という思いが募ったという。

人生をリセットしたい。もう会社なんてどうにでもなれ。いろいろな葛藤が交錯するなか、国人氏は心を落ち着かせるため、四国八十八カ所歩き遍路に赴く。お遍路の途中、心に浮かんだのは、家族と社員が笑う姿だった。彼らが幸せになってほしいと、心から願った。

そのために何ができるか。そういえば先代は、会社がどんなに苦しくても、借金をしてでもボーナスを出し、社員に対しては、ただの一度も給料の遅延を起こさなかった。社員の幸福を、一番願っていた人だったのかもしれない。そこに至り初めて、先代と考え方がつながった気がした。また、以前に稲盛和夫氏が唱えた言葉「宿命は変えられないが、運命は善きことを思うと変わる、思うだけでもいいのです」を思い出し、先代は変えられない、会社移転の印を押すのもまた宿命と割り切る、それでも今一

「今期の決算を終えたら 社長を交代してくれ」



度頑張ろうと、考えを改めたのだ。

右往左往しながらも、再び同社へ舞い戻ってきた国人氏。間もなく、思わぬ形で社長交代と相成る。資金繰りが、ついに限界に達したのだ。実は今回の本店移転に伴い、借入金を確保するための事業計画として、東京営業所の開設が含まれていた。しかし、適任者もないなかで決行したので、東京営業所は大赤字となり、ついには銀行からの借入が不可能になったのだという。先代は頭を抱え、「今期の決算を終えたら社長を交代してくれ」と言ってきたのである。

返済リスケジュールを構築し 返ししながら会社を成長に導く

2008年、47歳で代表を引き継いで初仕事は、直視しなかった財務内容の確認だった。月商約3700万円のうち、粗利2600万円。一方で、社員の基本給1700万円、金融機関返済(元本+利息)1000万円、リース料120万円、……これだけでも220万円資金ショートの状態。また借入総額は月商の約10倍以上にまで膨らんでおり、既に返済不可能だった。自己資本比率は、なんと実質[※]マイナス19%。借金が資本金を食いつぶし、借金のみで事業を回している状態だったのだ。さらには、計算上はあるはずだった資金4700万円も見当たらない。加えて繰越欠損金も5700万円であったとわかった。

業績を少しでも向上させるために、いちからこつこつと取り組まねばならな

い。その結果、自社株式の価値もほとんど出なかったのが、現社長と弟の現専務に株式移転のための暦年贈与は苦勞しなかったのは幸いだった。会計を適正化させ、事業計画書を自助努力で作成。経費の削減策も苦心しながら実行した。

そうして準備を整えた後、返済リスクジュールのために、9つに及ぶ取引銀行との交渉を行った。銀行の理解を得られて新たな返済計画が立てられれば、運命が変わると信じていたのだ。しかし簡単に応じてもらえない。困っている時、幸か不幸か、リーマンショックが発生。仕事が止まったものの、雇用調整助成金なども活用しながら、経営を継続していった。

そんな最中、運命の変わる出来事が起こる。同時期に、商工会議所主催の金融庁、中小企業庁、経済産業省、香川県を招いた懇談会に呼ばれた。その席で聞かれた「銀行の対応はどうか?」との質問に、国人氏はこう答えた。

「先代からの負の遺産をそのまま引き継ぐのは難しく、銀行の貸した責任と、先代の借りた責任、どちらも踏まえて、いちから組み直しを考えて欲しい」

するとその後、四国財務局長はじめ金融庁の課長が相次いで来社し、個別ヒアリングを実施。新たな借金返済計画の構築に向けて、動き出す。もし何かあれば、「金融機関に私の名刺を印籠代わりに使ってOK」と、頼もしい言葉ももらえた。1年半もの時間を要したが、リスケジュールは一旦完了。

また、メインバンクからは、経営状況

の圧迫している企業をサポートする中小企業再生支援協議会向けの案件として送致された。「ここまでずっと独自で努力していたのに……」と、悔しい思いをしながらも、直接的な資金繰りに関しては、コロナ禍で最近話題の政策金融公庫資本性劣後債なども活用しながら正常化していった。

その後の経営は、改革の日々だった。新しい行動指針をもとに社員の能力を見極めるところから始まる。特に営業には厳しく接した。各人の電話代から、全ての費用対効果を表にして配布し、マイナスならば解決策を求めたそう。結果、3年間で1人を残し、新規中途採用含めて延べ9人が自主退社していった。財務改革も進み、数年かかったが不良資産の処理も終了。「税引き前利益10%」を目標に努力し続けたからこそ、たった10年で自己資本比率をマイナス19%から50%以上に、時価総額1億5500万円の企業にまで改善したのである。

先代の決断力、現社長の実行力と継続力、そして2人の共通点である「社員を大切にしたい」。その全てが結果として大きな改革を遂げた同社。先代が亡くなった後、遺品を整理していると、設立趣意書が出てきたそう。そこには「真心の商品」と「アイデア勝負」と書かれており、現在の社訓の一部にもなっているという。時にはいがみ合う日々もあったが、今となっては懐かしさを感じる。次期事業承継も見据え、さらなる経営活動と日々研鑽を重ねていくと、深く頷いた。

エフシーバンク
鈴木智久



1965年12月生まれ。
サイン業をはじめとする全国の中小企業と経営者に1円でも多くの現金を残し笑顔と幸せを運ぶことをミッションとする。BtoA (Business to Association)と相続・事業承継に資する正しい保険アテンドの専門家。経営者、金融機関、税理士を中心とするセミナーは年間50回を超え、サイン業界においても今の10倍売れるようになる営業活動、サインの安全・維持・管理と法的責任等のセミナーや支援活動を行う。「一番最初に顔が浮かぶ」存在であることを目指して、日々活動をしている。

※実質とは適正会計処理をした後の状態を指す